大学出版社数字化转型的制度同构和实践路径研究

张 聪 刘 倩
（北京印刷学院，北京 102600）

摘 要：在大数据、人工智能飞速发展的当下，大学出版社的数字化转型面临着新的机遇与挑战。从制度理论来看，大学出版社的数字化转型具有强制性、模仿性和规范性制度同构的特点。本文分析了三种制度压力如何驱动大学出版社进行数字化转型，并在三种制度压力之外，发现了“自驱力”和“组织资源”两个调节变量，由此构建大学出版社数字化转型的驱动力模型，最后探讨了在制度压力下大学出版社数字化转型的实践路径。

关键词：大学出版社；数字化转型；制度同构；实践路径　　**中图分类号：**G206　　**文献标识码：**A
文章编号：1671-0134（2022）03-017-05　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2022.03.004
本文著录格式：张聪，刘倩 . 大学出版社数字化转型的制度同构和实践路径研究 [J]. 中国传媒科技，2022（03）：17-21.

Hawley 认为同构是指在外部压力的驱动下，一个组织通过各种实践活动变得与其他组织越来越相似的强制性过程。[1] 该理论认为，当外部环境有了新的变化从而产生压力时就会促使某一组织和其他组织变得相似。近年来，随着音频、短视频、直播的快速兴起，出版机构也开始在音频平台、短视频平台、直播平台开设官方账号，制作并出售有声书籍，通过短视频、直播等进行数字化营销。互联网技术的发展，使得知识生产和传播模式发生了变迁，同时改变了受众的内容接收和消费习惯。这种由于外部环境（媒体融合、新媒体冲击）压力驱动而自发的变革行为，符合同构的定义。但是已有研究发现，出版机构在进行数字化转型时面临一定的进入壁垒，不仅面临各类数字平台政策的规制性束缚，也容易陷入无法适应数字平台的运行法则从而导致难以生存下去的尴尬局面。

大学出版社是出版机构中比较独特的一类，它与大学母体有着千丝万缕的联系，具备很强的事业单位的属性和特点。所以，大学出版社数字化转型同构的驱动力与商业性出版机构相比似乎有点不足。在此背景下，传统的大学出版社如何能在坚持自身特色的基础上适应当下数字化转型的趋势，更好的将其嵌入到当下的社会情景成为需要迫切研究的问题。文章试图通过阐述大学出版社向数字平台同构的制度压力，探讨制度主义视域下的大学出版社数字化转型的驱动力模型，以揭示大学出版社数字化转型的驱动机理。

1. 制度理论梳理

制度同构理论认为，组织嵌入其所处的社会情景和制度环境中，可以通过同构获得认知合法性。[1] 认知合法性是指组织所获得的相关者的正面性和合法性的评价，表明了组织和外部某些团体的一致性，从很大程度上决定了行动者在社会中存在的姿态。[2] 从这一理论出发，大学出版社往往将自身具有的学术资源看成是垄断性资源，加上外部对自身组织行为的控制，使大学出版社在数字化转型时往往面对较高的认知合法性压力。

强制同构、模仿同构和规范同构是获得认知合法性的三种方式，组织所处的外部环境决定了三种路径的权衡。[3] 制度理论通过不断的发展，已经成为社会学的一个重要分支，用来研究外部因素对组织的影响。随着同构理论的不断研究和发展，已经突破了单一制度逻辑的限制，认为组织可以在多种制度的逻辑限制下找到一个合理的制度进行同构从而消解多种制度逻辑带来的压力。

2. 大学出版社数字化转型的同构驱动力分析

2.1 政策压力下的强制同构

2014 年以来，国家加快了推动出版业数字化转型政策的出台，从《关于推动新闻出版业数字化转型升级的指导意见》到《新闻出版业数字出版“十三五”时期发展规划》，再到《关于深化新闻出版业数字化转型升级工作的通知》《国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》，这些政策的出台形成了对大学出版社数字化转型的强制性同构压力。

2.2 同行压力下的模仿同构

除国家政策的强制性规定外，当大学出版社感知到类似组织和机构更具有合法性或更适应当前市场的发展趋势时，就会倾向于模仿，于是就产生了模仿同构的压力。我国大学出版社数字化转型的模仿同构主要来自于国内国际大学出版社两个方面。当前国内已有一批发

基金项目：本文为国家社科基金社科学术团体主题学术活动《互联网信息传播平台内容质量审核把关策略研究》（批准号 20STA034）的成果。

展势头较好的大学出版社形成了相对成熟的数字化发展模型，从数字产品形态上看，清华大学出版社开发的在线学习平台“文泉课堂”，北京交通大学出版社开发的M+Book，浙江大学出版社的立方都是大学出版社数字化探索的卓越实践成果。与此同时，国外的教育出版机构已在早些年就开始了数字化转型的实践，不仅借助数字化的内容和服务实现了全球化的经营，而且加强了与用户的联系，实现了与用户的实时交互。例如牛津大学出版社早在多年前就开始建设在线数据库，平台访问量已累计超过 3000 万人次。目前已经形成了四大成熟的学术工具书在线数据库，在很大程度上推动了数字出版的发展。[4]

从销售渠道上看，相关调查显示，与网上分销商合作的大学出版社占比约为 61.02%[12]，同时也有大学出版社自主研发了数字营销渠道。如清华大学出版社的文泉书局能够进行出版物销售、电子书借阅、按需印刷等。国外大学出版社数字化销售转型后典型的模式有“B2B2L模式”(Business to Business to Learner)和“D2C模式”(Direct to Consumer)，依靠数字化转型适应了数字技术的发展，实现了销售收入与利润最大化的目标。从推广运营来看，直播、短视频已经成为了重要的营销手段，不少大学出版社也开始运用这些新的媒介形态进行营销，例如华东师范大学出版社和悦悦图书天猫专营店携手打造品牌赶集日专场直播，以更加直观生动的方式介绍图书，刺激了受众的消费，获得了很好的效果。

2.3 用户压力下的规范同构

目前，中国拥有全球最大的信息通信网络和最大规模的网民数量，数字新基建基础不断夯实。[6]《2019—2020 中国数字出版产业年度报告》显示，我国数字出版产业收入规模达 9 881.43 亿元，连续十多年保持两位数以上的高速增长。[7-8]我国的网络视听用户规模达9.44亿，45.5% 的用户在半年内为网络视频节目付费。这些数据表明，数字化转型的基础设施建设已经完成，网络用户数量不断增长，用户付费习惯已经养成，数字化转型是未来发展的必然趋势。规范性压力使出版机构感知到与数字平台合作能获得更多的社会合法性与认可度。一般来说，规范性压力来自于组织关系密切的外部利益相关者，越来越多的用户将大量的时间和金钱投入在数字平台，最终将数字平台转化为出版运营和出版营销的最主要平台。当下大学出版社进行数字化转型无论内容形态和营销渠道都不能仅仅局限于传统的电子书和电商平台，要向短视频平台进行规范同构才能最大程度的接触受众。

3. 制度同构下大学出版社数字化转型的驱动力模型构建

当下，大学出版社面临的数字平台合法性压力存在差异，而这种差异源自出版社本身和外部数字化发展的同构程度。大学出版社与数字化转型发展的趋势越相似，其在数字化转型中的认知合法性就越高。数字平台既是一个内容平台，也是一个社交平台、一个电商平台。相反，大学出版社是借助自身图书资源和学术资源的垄断优势，通过搬运学术资源或者调动自身所具有的社会资本来获取外部团体的认可，此发展逻辑与数字平台的价值取向是不同的，从而使得大学出版社在数字化转型的过程中受到了较高的认知合法性约束。

在技术发展的推动下，大学出版社加快了数字化转型发展的速度，据调研，2018 年已有 52% 的大学出版社专门设立了数字部门，76% 的企业研发推出数字化产品，90% 以上企业都通过数字营销方式推广产品。[9] 但这一转型的成功实践目前仅占少数，且都集中在具有雄厚学术资源和人才资源的头部，例如清华大学出版社、华东师范大学出版社等。虽然大学出版社都认识到了进行数字化转型的重要性，但是数字化转型是一个复杂的系统工程，必须要依靠雄厚的内容资源和人力资源，同时也势必会遇到多种发展困境，而大学出版社不仅受到国家各项政策的支持而且有高校学术资源和人才资源的支撑，即使不转型也能够维持基本的生存，所以如果没有强大的自驱力也是很难进行数字化转型的。

因此，根据大学出版社数字化转型发展的实际，本文对原有的制度同构理论进行了变形和发展，在传统的制度同构模型中增加了两个新的维度——“组织资源”和“自驱力”，从而能够更好的刻画出大学出版社向数字平台的跨媒介属性的同构过程，提高大学出版社和整体数字化发展的耦合程度。如图 1 所示。

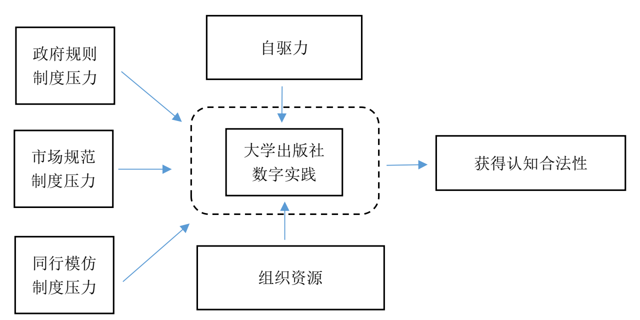


图 1　大学出版社数字化转型驱动力模型

4. 大学出版社数字同构的创新路径探析

大学出版社进行数字化转型在当下已经成为了不可阻挡的趋势之一，从制度同构理论来看，外界的压力是驱动大学出版社进行数字化转型的最主要动力，机构本身的制度和商业模式创新以及外界的压力三大因素则直接影响数字化转型的效果。但值得注意的是，在外部制度压力与数字化转型之间，自驱力和组织资源的驱动作为调节变量，调节了外界制度压力和机构实际发展现状

的矛盾，在实践的过程中既能够保证大学出版社适应当下出版行业的发展趋势，又能够保持自身特色，承担起传播学术资源和教育资源的责任。如图 2 所示。

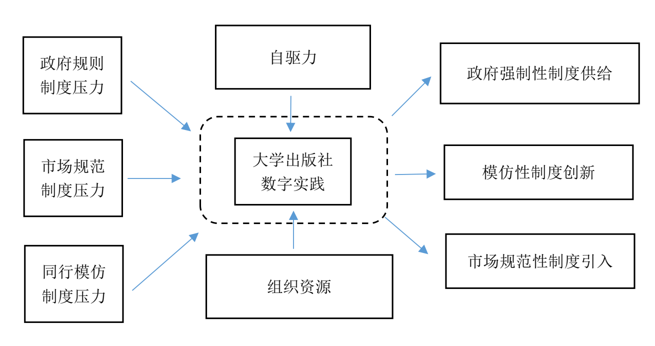


图 2 大学出版社数字同构的创新路径探析

4.1 加大政府强制性制度供给

制度作为一种刚性的约束，为各类机构的发展提供了明确的规定和准则。在我国出版场域，政府是推动大学出版社数字化转型的重要力量，不仅主导着制度变迁而且是出版机构多种制度的决定性供给主体，决定着各类出版机构的发展形式、路径甚至是方向。我国大学出版社向数字平台的同构，不同于西方出版企业单纯的盈利目标，还附加着学术资源和教育资源传播这一诉求。为了确保在数字化转型发展的过程中，大学出版社能够更加有效的发挥出自身特色，政府需要发挥好主导作用，对大学出版社的转型进行全面的制度供给。

一是加强自主性制度供给。我国大学出版社和数字平台的管理分属不同的平台，中宣部、网信办、新闻出版署、工信部都在不同的方面对同构的过程进行约束。其中涉及到很多政策壁垒和体制障碍。这就要求进一步加强政府统筹数字化转型发展的管理，加大制度保障，确保大学出版社业在开展数字实践时有较大自主权，能够根据实际文化发展需求等进行数字化转型，进行媒体融合实践。

二是灵活权力性制度供给。大学出版社除了经营能够直接产生效益的图书，还应将与图书相关的衍生品以及文化产品整合入自身产品体系，进而与网络商业世界建立可视的桥接关系。如山西教育出版社就和技术公司进行合作开发了 “导学号”产品，从而拓展了该社教辅类图书的线上增值服务。

三是创新资源性制度供给。为了适应当下视频化的转型，政府要给予一定的支持，一方面可以组织相关学习培训活动，让已取得一定成绩的大学出版社进行经验的分享，发挥“头部”带动“中腰部”的作用，从而帮助更多的大学出版社适应当下的行业发展趋势。另一方面，政府也要运用相关的平台对大学出版机构创新成果给予一定的“流量扶持”，从而解决创新初期“无人关注”的瓶颈局面。

4.2 强化大学出版社模仿性制度创新

大学出版社模仿对象主要分为两个方面，一是对发展成熟的互联网数字平台进行模仿，二是对当下大学出版社数字化转型已有的成功实践进行模仿，从这两个对象出发，大学出版社模型性制度创新主要分为以下三个方面。

一是加强出版机构数字化转型发展的理论研究。当前大学出版社很多管理者和从业者的优越意识和保守意识仍然很深，新媒体实践和转型合法性的争论广泛存在，通过对大学出版社数字发展的理论研究，有利于增强大学出版社对媒体融合和数字化转型的认知，增加大学出版社数字化转型的理论自信，引导出版企业从业人员转变观念。

二是推动平台化发展。大学出版社的数字化转型要对自身进行一个重新的定位，不能仅仅局限于出版机构，而是要向数字平台进行学习，成为知识服务的提供者，以满足用户的需求和知识的增值为目标，为用户提供有价值的信息和服务。各出版机构可以根据自身的优势和资源向不同的知识服务类型进行发展，例如对内容进行深度加工，满足学术市场中的长尾需求、成为咨询服务的提供者，打造学术智库、基于自身技术优势，成为学术资源的整合者。大学出版社的平台化发展不仅能够将学术资源最大化的利用，而且能够找准在数字化发展过程的定位，凸显自身优势。

三是引进数字技术。大学出版社进行数字化转型的一个重要目标就是利用自身优势增强自身的影响力，促进出版机构向教育服务商进行转变，利用自身丰富的学术资源吸引更多的受众群体。数字技术的引用能够很好的助力此目标的实现，将学术资源最大化的传播出去。例如清华大学出版社创建的“文泉课堂”，不仅将各类教学资源进行数字化，而且开发出来课堂教学管理模块，实现与课堂教学的紧密结合，促进资源最大化共享。

4.3 加强市场规范性制度引入

从目前出版业的发展现状来看，数字化转型是大学出版社实现营销转型和组织转型的重要途径，在这个过程中更多出版机构的参与也会进一步促进数字化转型的良好发展，实现各种资源的最大化利用。

一要获取数字平台的认知合法性。在媒体融合大框架下，一般将数字平台作为一个营销渠道，一种媒体融合创新的手段，大学出版社应效仿荐书主播及自媒体机构，在数字平台上所展现出来的文化符号既能够蕴含核心价值，又要符合数字平台的运行“规则”，从而避免出现文化符号所带来的价值观冲突。例如在短视频平台进行视频营销时，账号不以出版机构本身的名称进行命

名，而是选择一个和短视频平台调性相符的名称从而隐匿主体本身的象征意义与平台文化的冲突。

二是要符合视觉文化发展特性。视觉文化是一种以影像为表意符号的文化形态，而影像符号的表意依赖于影像意识。[10] 网络视频用户和视频平台的不断增加，证明视觉文化已经成为常规的媒介文化生态，大学出版机构的数字化转型就要去适应这种文化发展特性，一方面要进行视频化知识内容的打造，独自或者与知识付费平台授权合作开发视频课程。另一方面要借助直播和短视频等形式打造视觉式传播，使文化知识实现“软性”的传播，增强与受众的互动。例如北京订货会期间，中国人民大学出版社共推出 5 场系列直播，在小鹅通、哔哩哔哩弹幕视频网、微博及微信视频号 4 个平台进行同步直播，不仅有重磅图书作者现身订货会解读专业话题，更有畅销书抽奖及实时秒杀活动，共有近万人观看多平台实时直播，近千人参与直播互动、限时秒杀及话题探讨。

4.4 构建数字化转型自驱力

一是要建立对大学出版社数字化转型的激励机制。当前国家虽然针对出版社的数字化转型成果设置了一些奖项，但激励程度还不够。为了进一步激励大学出版社提高数字化转型的驱动力，应该建立明确的激励机制，针对数字化内容形态、数字化出版渠道、数字化营销三个方面分别设立相应的奖项和奖励，从而使各大学出版社能够最大程度发挥自身在不同方面的优势。总之，措施的核心是要让大学出版社明确的看到“利益回报”，从而激发转型的积极性。

二是要建立科学的人才培养制度。近年来，大学出版社人才流失严重，在线教育机构和知识服务企业都纷纷从出版社挖走了大量人才。面对这种问题，大学出版社要对自身的人才培养制度进行类“集合式”创建，各层级在决策过程中，适当引入民主决策机制从而更好地反映员工的建议，并且使存在上下级关系的部门能够保持相对独立的运作权力等。通过各种培养制度的建立给予各级员工一定的思想和行动自由，并及时收集民意，让各种类型的人才都能最大程度地发挥自身的才能，体现出独特的价值，在出版社内部形成良好的人才培养和发展环境。

三是要对作者进行激励。对大学出版社来说，大学老师是重要的知识资源提供者，但是当前大学老师得到的稿费是非常低的，这会在很大程度上消磨大学老师的积极性，从而影响到大学出版社对学术资源的获取。面对这个问题，大学出版社可以通过数字化转型进行重新的利益分配从而激发大学老师的进行知识生产的积极性。在数字化生产方面，大学出版机构可以模仿“得到 App”的运作模式，与大学老师一起合作开发课程，开展知识服务，打造多元的产品形态；在数字化营销方面，大学出版社可以和大学老师共同进行直播和短视频营销，利用大学老师自身的影响力进行图书的销售，不仅可以进一步提高图书的销售，而且可以销售收入分配提高大学老师的积极性。

4.5 促进组织资源最大化的利用

一是要依托大学母体，进行专业化出版。大学出版社自身所具有的出版文化和出版特色在很大程度上都是来源于所在大学给予的影响。因此，大学出版社要最大化地依托大学母体的特色学科资源，形成专业化的出版特色，从而彰显出自身所具有的学术出版优势。例如上海外语教育出版社依托母体大学外语专业方面的优势策划出版了《中国典籍英译》《阅读教程：中国文化》《中文读写教程》等传承中国文化、倡导文明互鉴的高品质教材。并且率先推出英语类专业数字课程，融入音视频、慕课、微课等多模态手段，打造具有持续活力的英语类专业出版生态。

二是要利用好当地文化资源，进行特色出版。大学出版社所在地的资源是其具备的独特资源和优势，大学出版社要对其进行深入的挖掘，开展特色出版，不仅可以传递学术价值，而且可以展现地方特色，从而助力国际文化交流。例如四川大学出版社携手周孟棋、薛康两位著名影像学者，策划出版了《双宝 150：科学发现大熊猫、金丝猴 150 周年》中英文双语画册。这本精美画册中的图片都是来自于两位摄影家近年来跟踪拍摄的大熊猫、金丝猴照片，文字简洁富有诗意，为国内外读者提供了一场视觉盛宴。

结语

数字化平台作为巨大的流量入口，在丰富出版内容、优化出版渠道、提高出版营销中扮演着重要角色，这对于面临出版融合转型大势的大学出版社来说无疑是一次巨大的挑战，也对大学出版社组织优化、思维转化、灵活执行三个层面提出了更高的要求。从制度同构理论入手，为探讨大学出版社开展数字化转型提供了一个差异化的视角，这个视角凸显了构建制度同构驱动力模型的重要性，从而能够进一步明晰大学出版社数字化转型发展的路径。大学出版社的数字实践需要更发挥好学术资源和教育资源的价值，满足大众不断增长的精神文化需求，才有利于更好地促进高校发展，推动出版行业的革新。媒

参考文献

[1] Hawley A. Human ecology[M]. in David L. Sills（eds），International Encyclopedia of the Social Sciences，New York： Macmillan，1968.

[2] Ruef M，Scott W. A multidimensional model of

organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments[J].Administrative Science Quarterly，1998，43（4）：877–904.

[3] DiMaggio P J，Powell W W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields[J]. American Sociological Review，1983，48（2）：147–160.

[4] Oxford University Press. Annual Report of the Delegates of the University Press 2018/19[EB/OL].[2020–04–15].https://annualreport.oup.com/2019.

[5] 雷鸣，湛冠琼，冯英 . 我国大学出版社数字化转型的现状及优化策略 [J]. 出版广角，2021（18）：39–42+53.

[6] 中国互联网络信息中心 . 第 48 次《中国互联网络发展状况统计报告》[EB/OL].http://www.cnnic.net.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/.

[7] 中国数字出版产业年度报告课题组，张立，王飚，李广宇 . 步入高质量发展的中国数字出版：2019—2020 年中国数字出版产业年度报告 [J]. 出版发行研究，2020（11）：20–25.

[8] 北京日报报业集团 . 规模逼近万亿！ 2019 国内数字出版产业年度报告发布 [EB/OL].（2020–12–21）[2020–12–28].https://baijiahao.baidu.com/s?id=1686690521873808425&wfr=spider&for=pc.

[9] 睿泰研究院 . 中国大学出版社数字化转型研究报告——现 状 篇 [EB/OL].(2018–07–05)[2021–02–17].https://mp.weixin.qq.com/s/fA0gY30wGzGtKfoj4G5pkw.

[10] 张骋 . 从影像意识重新理解视觉文化：基于现象学视角的分析 [J]. 思想战线，2020（6）：131–138.

[11] 余强 . 基于国家数字复合出版系统工程的图书出版数字化流程创新——以华中科技大学出版社为例 [J]. 出版科学，2021（5）：92–100.

[12] 丁忠华 . 深耕专业领域 推动融合出版——以郑州大学出版社融合发展实践为例 [J]. 新闻爱好者，2021（8）：57–59.

[13] 肖超 . 面向数字学术的牛津大学出版社学术工具书数据库出版探析 [J]. 出版发行研究，2020（8）：91–96+32.

作者简介：张聪（1984–），女，河北，副教授，研究方向：数字出版与国际传播；刘倩（1995–），女，河北邢台，研究生，研究方向：新媒体、数字出版。

（责任编辑：李净）